

HEMTAG FASTIGHETER AB

Hemtags badhusguide

*Från behovsanalys till driftstart —
och de trettio åren därefter*

*Utkast
Sammanställd av Karl Lilja
Juni 2026*

Förord

Att bygga badhus i Sverige har blivit dyrt, och kommunerna känner det. När man går från beslut till anbudsöppning är oron påtaglig — kommer det in tillräckligt många anbud, och hur ser kostnadsbilden ut när partnern är vald och priset arbetats fram? En genomgång av svenska badhusprojekt det senaste decenniet visar en stor spridning — vissa landar i budget, andra hamnar väsentligt över ursprunglig ram. Det vanligaste mönstret är att slutkostnaden hamnar ca 10 % över beslutet, och det är inte slumpmässigt.

Bakom siffrorna ligger ofta tilläggsbeslut på vägen från beslut till invigning. Innehållet utökas under planeringen, mark- och grundförhållanden visar sig vara mer komplicerade, och projektet belastas av prisökningar. Kommunen har starka skäl att tänka långsiktigt — det är den som betalar notan i femtio år. Men ett nytt badhus byggs kanske en gång per generation. Tjänstepersonen som leder projektet har sällan gjort det förut. Konsulterna och projektledarna som anlitas har lett många badhusprojekt men har sällan själva drivit en anläggning. Entreprenören slutbesiktigar och går vidare till nästa projekt. Den samlade kunskapen om vad som faktiskt händer med en badhusanläggning är tio, tjugo, trettio finns inte alltid i rummet när besluten fattas. Erfarenheterna från drift återvänder sällan till dem som planerar nästa anläggning. Det är inte slarv — det är hur branschen är strukturerad.

Den befintliga badhuspersonalen vet hur en anläggning faktiskt fungerar — men ju längre processen går desto mer blir det ett fastighetsprojekt, och det händer att de som ska arbeta i badet inte får en riktig chans att påverka detaljer som styr deras arbetsmiljö.

Det finns ändå enskilda personer i branschen som täcker större del av livscykeln än vad strukturen antyder — driftschefer som varit med från tidig planering, badhusansvariga med tjugo-trettio års erfarenhet av samma anläggning, projektörer som följt sina projekt vidare in i driften. Den kompetensen finns. Den nyttjas inte alltid när nya beslut ska fattas, men den är värdefull när den kommer till sin rätt.

Vad vi själva försöker göra är att hålla hela kedjan samlad — inte bara genom att rätt personer är på plats, utan genom hur bolaget är upplagt. Modellen är ingen patentrösning (eller kanske det är precis vad den är) och passar inte alla kommuner, men den kan vara ett strukturellt svar på ett strukturellt problem. Bakom oss står Tredje AP-fonden via Hemsö, ett långsiktigt ägande. Det betyder att kommunen har samma motpart om tjugo år som idag.

Är man orolig för att kommunen ska tappa kontrollen är vår erfarenhet att platschefen på badet i praktiken blir kultur- och fritidsförvaltningens förlängda arm i alla frågor. Vi har gemensamma incitament — så många besökare som möjligt och samtidigt en balans mellan alla grupper som ska samsas i badet. Det är heller inte en prisfråga: de moderna avtalen hanterar avgiftsnivåer och tillgång.

En anläggning som tappar besökare, som behöver reinvesteringar i förtid, som är dyr att hålla igång — det är vår förlust, inte kommunens. Att hålla badhuset välbesökt och välhållet i fyrtio år är vad vi bygger hela vår affär på. Det är också därför vi har utvecklat ett eget byggsystem — Ekobad — som hjälper oss att hantera flera av de tekniska och ekonomiska utmaningar som ett badhus innebär, inklusive själva byggkostnaden.

Hemtag och personerna bakom har planerat, utformat, projekterat, byggt, driftsatt, drivit och underhållit svenska badhus de senaste tjugo åren. Den här guiden är ingen handbok för hur arbetet ska utföras utan mer ett sätt att dela med oss av hur vi ser på processen. Vi gör inte anspråk på att ha alla svar. Men det här är vårt bidrag.

Karl Lilja, ordförande Hemtag Fastigheter AB

Innehåll

Förord

1. Att låta någon annan äga, bygga, driva och förvalta badet
2. Den ekonomiska bilden i tre steg
3. Risk och vad som faktiskt händer
4. Modellvalet är politiskt
5. Avtalsutformning — det kommunen bör säkerställa
6. RKR R5 — koncessionsavtalets redovisning
7. Ekobad — varför fördelen finns
8. Vidare läsning

Källor

1. Att låta någon annan äga, bygga, driva och förvalta badet

Det följande är en genomgång av hur ett koncessionsavtal utspelar sig över tid — från förstudien innan upphandlingen till vad som händer när avtalet löper ut.

Före tilldelning

Innan en kommun går till upphandling görs i regel en förstudie. Behovet kartläggs — antal bassänger, bantimmar, dimensionering, läge. Befintlig anläggnings skick utvärderas. Besöksunderlaget bedöms mot omkringliggande kommuner. Där sätts de grundsiffror som hela projektet sedan utgår från. Det är inte ovanligt att förstudien görs om en eller flera gånger innan kommunen är redo att gå vidare — förutsättningarna förändras, politiska prioriteringar skiftar, kostnadsbilden förskjuts.

Förstudien drivs typiskt av en projektledare på kommunen med stöd av specialistkonsulter som är vana vid badhusprojekt. Vad de inte alltid har är erfarenhet av vad som händer med anläggningen år tio, tjugo, trettio — den kunskapen finns på driftsidan och kommer inte alltid till sin rätt.

Modellvalet — om kommunen ska äga anläggningen själv eller hyra in tjänsten — bestäms i förstudien. Det är det viktigaste beslutet och påverkar allt som följer. Idag är det vanligaste att kommunen äger själv, oftast med en byggentreprenör i partnering. Några exempel på senare år där kommunen valt att hyra är Kalmar, Skurup, Nacka Myrsjö och Upplands-Bro.

Förfrågningsunderlaget skrivs också här. Funktionsbilagan, taxenivåer, skolsim och föreningstider, krav på tillgänglighet — det som låses i förstudien blir bindande under hela avtalstiden. Det som inte låses blir förhandlingsbart senare. Båda kan bli fel om underlaget inte är genomtänkt.

Den svenska marknaden för koncessionsbadhus är begränsad. Branschdialog innan upphandlingen ger kommunen en bild av vilka aktörer som kan tänka sig att lämna anbud och vad som behöver justeras för att fler ska göra det.

Vad händer efter tilldelning

När en kommun tecknar ett koncessionsavtal för ett badhus köper den en tjänst — ett fullt fungerande badhus enligt funktionsbilagans specifikation, för en fast indexerad årsersättning över avtalstiden. Inte en byggnad, inte en hyresrätt med driftsåtagande, utan en helhet. Hur leverantören organiserar leveransen är leverantörens ansvar.

I Hemtags modell ägs fastigheten av Hemtag, som projekterar och bygger anläggningen, ansvarar för tekniska system och reinvesteringar, och anlitar en operatör som sköter den dagliga verksamheten. För Tyresö Aquarena och Järfällabadet är operatören Medley. Den uppdelningen sker bakom kulisserna — kommunen följer upp tjänsten, inte leverantörens interna organisation.

Från beslut till invigning

Efter tilldelning följer projektering, markarbeten och produktion. Med Hemtags upplägg tar det under tre år från tilldelning till driftstart. Bygget sker med Hemtags eget byggsystem Ekobad, som är utvecklat för badhusmiljöns krav och som ger en byggkostnad omkring femton procent lägre än vid traditionell konstruktion. Den marginalen gör att den årliga kostnaden för kommunen blir lägre med koncession än med egen regi. Hemtag bär kostnadsrisken under hela perioden inom anbudsbeloppet. Kommunen får anläggningen levererad till avtalat pris oavsett hur projektet utvecklas, och den fördyring som vanligen drabbar svenska badhusprojekt landar inte i kommunens budget.

Kommunen följer projektet utan att leda det. Granskar att det som projekteras motsvarar funktionsbilagan. Hanterar dialogen med invånare, föreningar och skolor. Förbereder övergången från befintlig anläggning. Personalfrågan hör hit tidigt — om kommunen drivit det gamla badet själv går personalen typiskt över till operatören enligt LAS vid verksamhetsövergång. Kompetensen försvinner inte, men arbetsgivaren byts.

Driftstartsfasen — de första sex till tolv månaderna efter invigning — är den mest arbetsintensiva. Då etableras öppettider, bantimmar, skolsimsschema, simskoleavtal med föreningarna, balansen mellan grupper. Där sätts tjänsten. Varbergs kommun konstaterade i en extern utvärdering 2024 att samverkan mellan kommun, operatör och föreningsliv behövs utvecklas vidare även efter den första inkörningsperioden. Övergången är arbetsintensiv för alla parter, oavsett driftform.

Den löpande verksamheten

När anläggningen är inkörd möter kommunen operatörens platschef i daglig dialog. Skolsim koordineras, föreningarnas tider hanteras, klagomål tas om hand. Skolans bantimmar och föreningarnas tilldelning är angivna i funktionsbilagan och bevakas i den löpande uppföljningen. Funktionsbilagan ger ett rimligt justeringsutrymme — tillräckligt för normala förändringar över trettio år. Operatörens platschef blir kultur- och fritidsförvaltningens förlängda arm i den dagliga verksamheten.

Taxorna är reglerade i avtalsbilagan — de får inte avvika från kringliggande bads nivåer, och kommunen sätter tröskelvärdena vid upphandlingen. Det är inte fritt för operatören att höja priserna när som helst. På samma sätt ger funktionsbilagan ett skydd mot att populära aktiviteter trängs ut till förmån för mer lönsam verksamhet.

Kommunen och Hemtag möts på avtalsnivå — i de äldre svenska koncessionsavtalen vart femte år, i nyare avtal med några möten per år. Där går parterna igenom underhållsstatus, ekonomisk uppföljning och större frågor. Kommunen utvecklar typiskt en uppföljningsstruktur över de första åren med besökstal, kundnöjdhet, energianvändning och störningar. En operatör som driver flera anläggningar mäter samma sak på övriga och kan jämföra, om kommunen efterfrågar det.

Genom mandatperioderna

Mandatperioder är fyra år, koncessionsavtalet trettio. Avtalet ligger fast oavsett majoritetsskifte — det är en av modellens grundläggande egenskaper och samtidigt en av dess styrkor. Ekonomin och anläggningens ramar är låsta, vilket ger förutsägbarhet både för kommunen och för Hemtag. Verksamheten kan styras inom det utrymme avtalet ger — föreningsfördelningar, prioriterade målgrupper, taxornas inriktning. Det som inte ändras är ägandet, drift- och underhållsansvaret och själva den ekonomiska ramen.

Också på Hemtags sida sker förändringar över tid. Operatörens platschef byts. Operatörens ledning byts. Men kommunen behåller samma motpart — Hemtag som koncessionstagare, ägt av Hemsö och Tagebad. Strukturen är medvetet upplagd för långsiktigt ägande över hela avtalstiden. Det skiljer modellen från kortare driftentreprenader, där hela leverantören typiskt byts vart femte år.

Efter trettio år

När avtalet löper ut är anläggningen trettio år gammal och Hemtags ursprungliga investering är amorterad. Badet fungerar fortfarande och har återstående ekonomiskt värde. Att då bygga ett nytt badhus är sällan rationellt. Att upphandla driften på nytt är inte heller okomplicerat — anläggningen kan inte flyttas, och den enda realistiska anbudsgivaren är ändå den som redan äger fastigheten.

Den naturliga vägen framåt är en strukturerad omförhandling. Hemtag står för en ny reinvesteringsplan och parterna enas om en ny ersättningsnivå som speglar att kapitaldelen är amorterad medan drift, underhåll och de nya reinvesteringarna kvarstår som kostnader. Mekanismen kan förberedas redan vid avtalstecknandet, så att båda parter har förutsägbarhet om vad som händer när trettio år har gått.

När något brister

Misskötsel och avtalsbrott förekommer. I kortare driftentreprenader kan kommunen byta operatör vid nästa upphandlingstillfälle. I en koncessionsmodell är Hemtag samma motpart under hela avtalstiden. Men kommunen kan kräva åtgärd när tjänsten inte levereras enligt avtal. Avtalet innehåller mekanismer för viten vid bristande leverans, omförhandling vid väsentligt ändrade förutsättningar, ytterst hävning. Hur Hemtag åtgärdar bristen är Hemtags sak och kan innefatta byte av operatör. De flesta avvikelser hanteras dock i löpande dialog långt innan det kommer dit.

Vidare i guiden

De följande kapitlen går igenom det här i tur och ordning. Det andra räknar igenom kalkylen — vad slutsatsen blir om man tar hänsyn till en framtida reinvestering och till en lägre byggkostnad. Det tredje går igenom riskerna och hur de fördelar sig mellan kommun och koncessionstagare. Det fjärde är politiken: var modellen är svagast och de frågor som typiskt finns i rummet när beslutet närmar sig. Det femte och sjätte handlar om avtalets utformning och den kommunala redovisningen. Det sjunde förklarar Ekobad. Räkneverktyget på hemtag.se låter kommunen pröva antagandena för det egna projektet.

2. Den ekonomiska bilden i tre steg

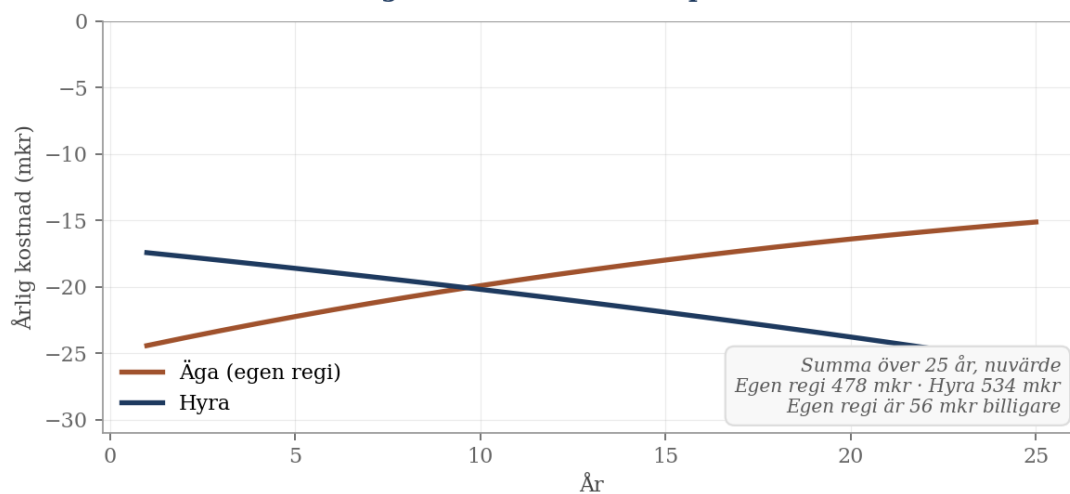
SKR 2019-modellen är den etablerade kalkylmodellen för kommunal äga-eller-hyra-jämförelse. Den har tagits fram av Sveriges Kommuner och Regioner tillsammans med Kommuninvest. SKR har publicerat material om äga-eller-hyra-frågan sedan 2008; 2019 års skrift är den senaste. Räkneexemplet i 2019 års skrift är en grundskola — 11 250 kvadratmeter BTA, 300 miljoner kronor i investering, 25 år. Vi använder det räkneexemplet som utgångspunkt och justerar det stegvis så att det speglar verkligheten för badhus. Sedan tillämpar vi samma logik på en badanläggning.

Steg 1 — Räkneexemplet rakt av

SKR:s antaganden i grundexemplet: investering 300 mkr finansierad med lån, 4 procents ränta, amortering 3 procent av utestående skuld per år, hyresnivå 1 375 kr/m²/år med ett hyrestillägg på 175 kr/m² för vidarefakturerbara kostnader, drift och underhåll i egen regi 305 kr/m²/år. Hyra och drift räknas upp 1,6 procent per år, hyrestillägget 2 procent. Tidsperiod 25 år. Ingen reinvestering inräknad.

Egen regi har högre kostnad år 1 (cirka 24 mkr) eftersom räntan är hög på den nya skulden. Hyran ligger lägre år 1 (cirka 17 mkr) men stiger med KPI. Linjerna möts kring år 10. Summerat över 25 år: egen regi 478 mkr, hyra 534 mkr. Egen regi är 56 mkr billigare. Det är slutsatsen SKR-modellen ger i sin grundform — och utgångspunkten, inte slutsatsen, för en badhusbedömning.

Steg 1 — SKR-räkneexemplet rakt av



Steg 2 — Empirisk fördyring 10 procent

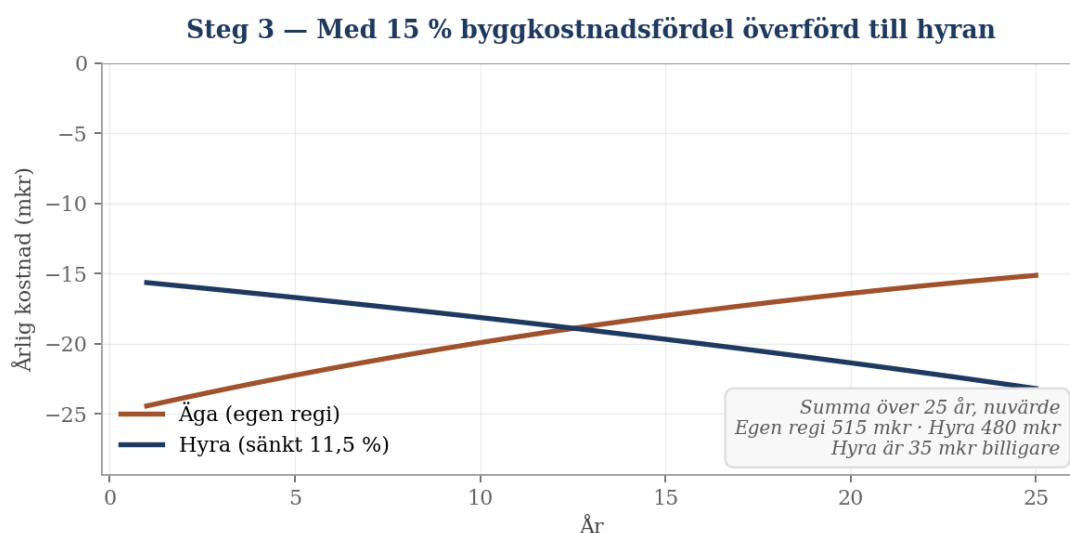
SKR-exemplet utgår från att investeringskostnaden 300 mkr är en given siffra. Hemtags kartläggning av 48 svenska kommunala badhusprojekt 2016–2026 visar en medianavvikelse på 10 procent mellan beslutsbelopp och slutkostnad. Det är inte slumpmässigt: bakom siffrorna ligger tilläggsbeslut på vägen från beslut till invigning, mark och grund som visat sig knepigare, prisstegringar och utökat innehåll.

Tre fjärdedelar av projekten i kartläggningen är partneringsprojekt. Partnering ger minst spridning av utfall — men även där ligger snittet på 8 procent över beslutet. Lägger vi in 10 procent fördyring i räkneexemplet — investeringen blir 330 mkr istället för 300 — krymper egen regis fördel från 56 till 19 mkr över 25 år.

Steg 3 — Lägre byggkostnad 15 procent

Anta att en privat aktör kan bygga 15 procent billigare med ett patenterat byggsystem. Entreprenadens andel av totalkostnaden är typiskt 80–87 procent — resten är byggherrekostnader som inte påverkas av byggandet. En 15-procentig entreprenadreduktion blir cirka 12,75 procent av total investering. Den fördelen kan den privata aktören välja att behålla som marginal eller överföra till kommunen via lägre hyra.

I räkneexemplet överför vi fördelen. Hyran sjunker från 1 375 till 1 216 kr/m². Skillnaden över 25 år: hyra är 35 mkr billigare än egen regi. SKR-modellens slutsats vänder.



Vi har utvecklat ett sådant byggsystem för badanläggningar. Ekobad ger entreprenadbesparingar på cirka 15 procent jämfört med konventionellt badhusbyggande, baserat på utförda projekt. Det är samma mekanik som i räkneexemplet ovan: när en privat aktör kan bygga billigare än kommunen, kan hela eller delar av fördelen överföras via ersättningsnivån. Det är därför ersättningsnivåerna i våra anbud kan ligga på de nivåer de gör.

Samma räkning på ett badhus

Vi byter ut skolans siffror mot badhusets. 5 000 kvadratmeter — ett medelstort kommunalt badhus. 300 mkr i investering. 30 år istället för 25 — det är typisk koncessionstid och badhusets dimensionerande livslängd inför första totalrenovering.

Utan reinvestering: egen regi börjar dyrare men sjunker år för år genom amortering. Hyran stiger med KPI. Linjerna möts kring år 10. Efter 30 år är egen regi 54 mkr billigare i nuvärde. Samma storleksordning som för skolan — räkningen ser likadan ut för båda anläggningstyperna.

Med reinvestering vid år 25: badhus skiljer sig från andra verksamhetslokaler på en avgörande punkt. Reinvesteringen vid år 20–25 är en stor del av totalkostnaden över 30 år — och SKR-modellen räknar inte med den.

20 procent vid år 25 är ett medvetet försiktigt antagande. Det är inte en empiriskt fastställd nivå — bara sju av kartläggningens fyrtioåtta anläggningar är byggda efter år 2000, och ingen har än hunnit till sin första stora renovering. Livscykelantaganden för moderna anläggningar är därför kvalificerade gissningar, inte prövade utfall.

Men det finns skäl att vara försiktig snarare än optimistisk. Moderna badhus är inte samma anläggningar som byggdes på 1960- och 1970-talet. Bassängvattnet håller idag 27–34 °C mot 22–26 °C för en generation sedan, ånghalten i hallen är ungefär 40 procent högre, och temperaturskillnaden mot uteluften kan vintertid bli över 50 grader. Det ställer kraftigt högre

krav på klimatskalet — fukten söker sig genom konstruktionen och kondenserar mot kalla ytor. Lägg därtill ökat besökstryck, fler funktioner under samma tak, högre miljö- och energikrav, mer komplex teknik — moderna anläggningar är helt enkelt mer ansträngda än sina föregångare.

Branschens svar på fuktproblemet har varit massiv vattenfast betong. Den tål fukten, men har givit upphov till två återkommande problem. För det första: när skador trots allt uppstår — i tätskikt, fogar eller bärande betong — är de svåra och dyra att åtgärda. Renoveringskartläggningen visar att projekt som börjar som avgränsade åtgärder växer kraftigt när rivningen öppnar konstruktionen och dolda skador blottläggs. För det andra: ett dokumenterat byggfelmönster som Stockholms stad numera kallar Höganäsmetoden — bassänger gjutna i vattenfast betong utan separat tätskikt. Eriksdalsbadet och Husbybadet (båda 1999) är de tydligaste fallen.

Mot den bakgrunden är 20 procent vid år 25 inte ett högt antagande. Det är ett försiktigt antagande som speglar att en anläggning i drift i 30–40 år sannolikt kommer kräva minst ett betydande ingrepp någonstans på vägen. Och det räcker — redan det krymper SKR-modellens 54-miljonersfördel för egen regi till cirka 9 mkr. Alternativen blir då ekonomiskt likställda inom en marginal som är mindre än modellens egen osäkerhet.

Med räkneverktyget kan kommunen pröva andra nivåer för det egna projektet — vid 30 procent vänder slutsatsen helt över till koncessionens fördel.

Vad det betyder för en kommun

En enda post — reinvesteringen — urholkar SKR-modellens slutsats för badhus. Frågan blir då vad valet egentligen handlar om: risk, rådighet, förutsägbarhet, och hur en reinvesteringspuckel vid år 20–25 rymts i kommunens ekonomi. Den ekonomiska kalkylen blir då en ingång till en bredare diskussion, inte en slutpunkt. Räkneverktyget på hemtag.se låter kommunen själv ange antagandena för det aktuella projektet och jämföra utfallet över tid — det är en del av det material som lämnas över vid besöket på en av våra anläggningar.

3. Risk och vad som faktiskt händer

En koncessionsmodell flyttar risker — byggfas, drift, reinvestering — från kommunen till koncessionstagaren mot fast indexerad årsersättning. Frågan är vad risköverföringen är värd, och hur den ska behandlas i en jämförelse mellan modellerna. Räkneverktyget använder ett spann på 10–20 procent av investeringen i nuvärde. Det är inte en branschnorm. Riksgälden konstaterar i sin OPS-kommentar 2/2021 att värdet är svårt att kvantifiera även med stort underlag, men att utelämna det leder till en orealistisk jämförelse.

Den sektor som ska bära de här riskerna är pressad. SKR:s egen ekonomirapport maj 2026 konstaterar att kommunsektorn står inför strukturella utmaningar och att kommande överskott inte räcker till de stora investeringsbehov som finns. Det gör att frågan inte längre är teoretisk — vilka risker en kommun vill bära, utan vilka risker den klarar att bära. Avsnitten som följer går igenom de risker som är specifika för badhusinvesteringar.

Byggfasens risk

Hemtags kartläggning av 48 svenska badhusprojekt visar medianavvikelse 10 procent mellan beslutsbelopp och slutkostnad. Tre fjärdedelar är partneringsprojekt — där ligger snittet 8 procent över beslutet. Avvikelsen är inte slumpmässig: tilläggsbeslut på vägen, mark- och grundförhållanden som visat sig knepigare, prisstegringar, utökat innehåll. I koncessionsmodellen tar koncessionstagaren denna risk i fastpris-anbudet.

Driftens risk

Ränteuppgång, energiprisuppgång, driftstörningar, underskott i driften. Reporäntan har rört sig från -0,50 till 4,00 procent på tio år, elpriserna i södra Sverige mångdubblades 2022. Vart och ett av dessa har inträffat i svensk samhällsekonomi eller badhusdrift under de senaste 30 åren. För att 10 procent (30 mkr för en 300 mkr-investering) ska motsvaras räcker det att några inträffar under en avtalstid. Vid 20 procent (60 mkr) behöver fler inträffa, eller större varianter av dem. Det här är inte värsta tänkbara utfall — det handlar om hur många av de tänkbara händelserna som sannolikt inträffar under en 30-årsperiod.

Reinvesteringen som strukturell risk

Badhus åldras snabbare än andra fastighetstyper — tekniska system, ytskikt och tätskikt slits av fukt, klor och varmt vatten. Den största enskilda riskposten för en kommun i egen regi är reinvesteringspuckeln vid år 20–25. SKR-modellen utelämnar den. Hemtags kartläggning av renoveringar 2010–2026 visar betydande spridning — från delrenoveringar utan stomingrepp till omfattande totalrenoveringar. Två mönster framträder: anläggningar med dokumenterade byggfel kräver tidiga och kostsamma ingrepp; och uppskjutet underhåll under driftsfasen blir akut och kostsamt när det väl landar.

Budgetcykelrisken

En kommun är bunden av årliga budgetcykler. När budgetutrymmet pressas är badhuset ofta inte högsta prioritet i förhållande till skola, vård och omsorg. Underhåll kan skjutas framåt och senare bli akuta åtgärder — vilket kostar mer och stör verksamheten. En koncessionstagare har inte denna budgetstruktur — fastighetsbolaget bär kostnaden över hela livscykeln och kan planera underhåll utan årlig politisk prövning.

Portföljrisken

En kommun förvaltar en bred fastighetsportfölj där badhuset skiljer sig från det övriga beståndet — skola, vård, kontor, kultur. En fastighetsägare som specialiserar sig på badhus har ett annat utgångsläge — anläggningen är kärnaffären, inte en post bland andra. Det är en strukturell skillnad som väger tungt över 30 år.

Vad räkneverktyget gör med risken

Räkneverktyget visar tre nivåer på en försvarbar koncessionsersättning: en nedre nivå (likvärdig ersättning, samma nuvärde som egen regi), en mittnivå (+10 procent av investeringen), och en övre (+20 procent). Om koncessionsersättningen ligger inom spannet är den motiverad av risköverföringen. Spannet gäller bara driftsfasens risker; byggfasens fördyring räknas in i investeringsbeloppet.

Verktyget är inte ett beslutsstöd som ger ett svar. Det är ett räkneunderlag som låter utredaren utforska olika scenarier. Standardvärdena är öppet redovisade och kan justeras av kommunen själv. Detaljerade förutsättningar för riskvärderingen finns under fliken Källor och metod i verktyget.

4. Modellvalet är politiskt

Den ekonomiska jämförelsen är inte hela bilden. Få kommunala frågor engagerar väljare som badhus — det syns i folkomröstningar och lokala debatter. Och få långsiktiga åtaganden binder kommunen som ett 30-årigt koncessionsavtal. Modellvalet är därför politiskt även när kalkylen vänder till koncessionens fördel. Det här kapitlet går igenom var modellen är svagast och de fem frågor som typiskt finns i rummet när beslut ska fattas.

Där modellen är svagast

Det finns argument mot koncessionsmodellen som vi tycker biter. Det är inte taktiska invändningar utan principiella, och de behöver mötas på sin egen nivå — inte avfärdas med ekonomiska räkningar.

Vad ett badhus är till för

Det starkaste argumentet mot koncession är principiellt: att badhuset är en samhällsfunktion, inte en finansiell produkt. När en kommun upphandlar drift som hänger ihop med fastigheten kan det uppfattas som ett steg bort från att se badhuset som ren samhällsservice. Argumentet biter mindre när koncessionstagaren i praktiken fungerar som kommunens förlängda arm — fastighetsägaren bygger och underhåller enligt kommunens specifikationer, avgifter och öppettider regleras i avtalet, och kommunen behåller den styrande rollen. Men för politiker som ser frågan på principiell nivå väger argumentet ändå.

Demokratisk insyn och offentlighet

I egen regi är allt granskningsbart genom offentlighetsprincipen. I koncessionsmodellen är operatörens interna verksamhet privat. Det skapar en mindre transparent miljö där tjänstemän har svårare att granska driftskvaliteten på samma sätt. Det är ett reellt avbräck som inte helt kan avtalas bort, även om välutformade rapporterings- och uppföljningskrav i avtalet minskar avståndet.

Konkurrenssituationen

Den svenska marknaden för badhusdrift är begränsad — Medley är dominerande operatör, Actic kompletterar. Det innebär att vid omförhandling eller avslut kan kommunen hamna i en svagare position än vid en marknad med fler aktörer. Detsamma gäller på fastighetsägarsidan: marknaden för specialiserade badhusägare är inte stor, vilket påverkar förhandlingsläget vid eventuella omförhandlingar.

Långsiktig politisk legitimitet

Ett koncessionsavtal löper i 30 år och överskrider sju mandatperioder. Det är politiskt bindande på ett sätt som få andra beslut är. Det är en hederlig invändning att den valda majoriteten kan binda långt fler framtida majoriteter än vad som är rimligt. Det väger tyngst i kommuner med skiftande politisk majoritet eller där modellvalet inte har bred politisk förankring vid beslutstillfället.

Fyra argument räcker inte för att avgöra valet — men de räcker för att modellen inte ska framställas som problemfri.

Fem frågor som typiskt finns i rummet

I varje koncessionsprocess återkommer ungefär samma frågor. Det är legitima frågor som förtjänar raka svar.

Det är inte NKS

För många handlar "OPS" om Nya Karolinska — fördyringar, juridiska tvister, ånger. Det är förståeligt. Ett badhuskoncessionsavtal är inte detsamma. Det är en avgränsad fastighet, inte ett verksamhetspaket. Avtalskonstruktionen är beprövad i Sverige sedan Ängelholm 2011 och Tyresö 2013. Motparten är en kommun, inte ett internationellt konsortium. Och räkneverktyget är öppet — alla parametrar och antaganden är synliga och justerbara.

30 år är förutsägbarhet, inte fastlåsning

Avtalstiden låter som fastlåsning men är förutsägbarhet. Egen regi är också fastlåsning, bara med mer osäker kostnadsbild. Reinvesteringspuckeln vid år 20–25 är fastlåsning som blir synlig först när den landar. Avtalet innehåller dessutom omförhandlingsklausuler vid större marknadsförändringar, change-of-control-skydd, vites- och hävningsmekanismer. Det är inte oföränderligt.

Kommunen är ofta bra på drift

Många kommuner driver sina badhus utmärkt. Det vore fel att antyda något annat. Koncessionsmodellens fördel är inte att vi är bättre på drift. Det är en strukturell incitamentsskillnad: en koncessionstagare äger fastigheten i 30 år och har incitament som ingen kommun kan ge sin egen organisation — vår förlust om anläggningen inte underhålls, vår förlust om besökarna sviker.

Avtalet är inte krångligt

Komplexiteten i koncessionsavtal uppfattas ibland som obegriplig. Det handlar om tydligt definierade paragrafområden, beprövade över femton år i svenska badhuskoncessioner. Bilagan om avtalsutformning går igenom dem område för område, med jämförelse av fem svenska koncessionsavtal — för kommunens jurister att läsa.

Vad vi tjänar pengar på

Frågan vad koncessionstagaren tjänar pengar på är legitim. Svaret är en marginal som ligger i nivå med övrig samhällsfastighetsförvaltning — inte hög, men förutsägbar. Räkneverktyget visar internränta och vinstmarginal.

5. Avtalsutformning — det kommunen bör säkerställa

Ett koncessionsavtal för badhus innehåller sex centrala mekanismer som kommunen behöver förstå och påverka under upphandlingen. De är inte juridisk akrobatik — de är de praktiska skydden för att avtalet ska fungera över 30 år.

De sex mekanismerna

Funktionsbilagan reglerar tjänsteomfattningen kvantitativt — öppettider, bantimmar, fördelning mellan skolsim, föreningar och allmänhet, plus ett bestämt justeringsutrymme. Den är grunden för all uppföljning och samtidigt revisorns underlag för komponentindelningen enligt RKR R5.

Ersättningsmodellen anger den fasta indexerade årsersättningen och hur den justeras vid större förändringar av tjänsteomfattningen. KPI-indexering är standard.

Underhållsåtagandet specificerar koncessionstagarens åtagande att hålla anläggningen i ett definierat skick under hela avtalstiden, inklusive löpande underhåll och reinvesteringar.

Uppföljnings- och rapporteringskraven ger kommunen kontinuerlig insyn i drift, ekonomi och anläggningens skick. Det är den operativa motsvarigheten till offentlighetsprincipens insyn.

Omförhandlings- och förändringsklausulerna hanterar större marknadsförändringar och nya förutsättningar. Change-of-control-skydd reglerar ägarförändringar hos koncessionstagaren.

Hävnings- och vitesmekanismerna är de yttersta skydden — vad som händer om koncessionstagaren inte fullgör sina åtaganden.

Den fördjupade genomgången av varje mekanism med jämförelse av fem svenska koncessionsavtal — Järfälla, Kalmar, Nacka, Upplands-Bro och Ängelholm — ligger i bilagan Utformning av koncessionsavtal för badhus och på hemtag.se under Avtalsutformning.

Exempel — avtalsbilaga om tjänsteomfattning

Öppettider: vardagar 06:00–22:00, helger 08:00–20:00.

Bantimmar per vecka: 65 timmar motionssimning, 35 timmar simskola och vattengymnastik, resterande tid allmänhetens bad.

Skolbad: 33 timmar per vecka under terminstid. Föreningar: 24 timmar per vecka för simklubbar och vattenidrottsföreningar.

Justeringsutrymme: kommunen kan, utan ny förhandling, justera tjänsteomfattningen inom ±15 procent av angiven omfattning. Förändringar utöver detta intervall föranleder förhandling om ersättningen.

Uppföljning: operatören rapporterar månadsvis bantimmar, besök och avvikelser till kommunen.

Liknande formuleringar finns i Kalmar 2021 och i upphandlingsunderlaget för Upplands-Bro 2026.

6. RKR R5 — koncessionsavtalets redovisning

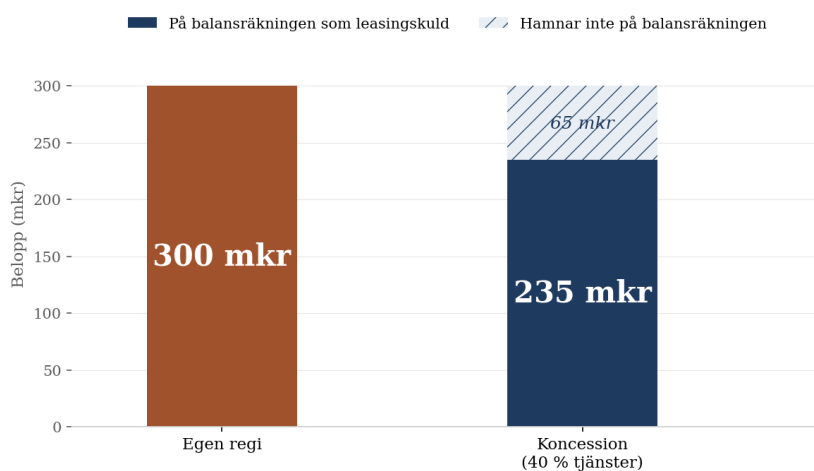
När en kommun upphandlar ett badhus som koncession klassificeras avtalet vanligtvis som finansiell leasing enligt RKR R5. Rådet för kommunal redovisning utfärdar rekommendationen som styr hur avtalet ska behandlas i kommunens räkenskaper. För badhus är två indikatorer typiskt uppfyllda: avtalstiden täcker större delen av anläggningens ekonomiska livslängd (30 år av 40–50 år), och specialanpassningen är hög — en badanläggning är svår att använda till annat.

Vad klassificeringen innebär

Klassificeringen som finansiell leasing innebär tre saker i kommunens räkenskaper. En nyttjanderätt aktiveras på balansräkningen, satt till nuvärdet av minimileaseavgifterna eller anläggningens verkliga värde om det är lägre. En motsvarande leaseingskuld redovisas på passivsidan och ingår i kommunens nettoskuld. Den årliga ersättningen fördelas i resultaträkningen i tre delar: avskrivning på nyttjanderätten, räntedel på leaseingskulden, och en löpande tjänstedel som kostnadsförs år för år utan att kapitaliseras.

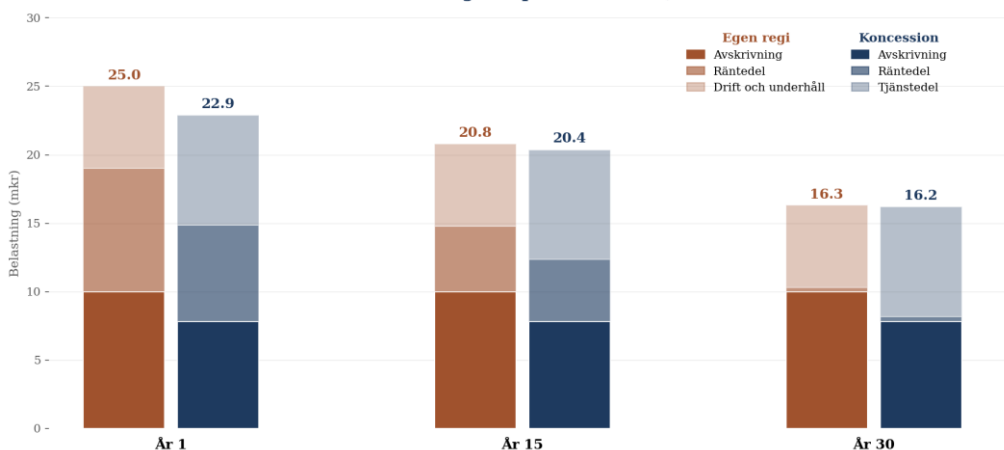
Räkneexemplet i bilagan Koncessionsavtal som finansiell leasing enligt RKR R5 visar konsekvenserna konkret. För en 300 mkr-investering med 40 procent tjänstedel aktiveras cirka 235 mkr — 65 mkr lägre än vid egen regi. Resultatbelastningen över 30 år blir 600 mkr för koncessionen mot 621 mkr för egen regi — en skillnad på 21 mkr. Det är en redovisningseffekt av R5, inte en kostnadsbesparing.

Vad hamnar på balansräkningen år 0?



Total investering: 300 mkr i båda fall. Leaseingskulden aktiveras till nuvärdet av minimileaseavgifterna.

Resultatbelastning komponentvis: år 1, 15 och 30



Vad kommunen bör säkerställa

Fyra åtgärder minskar risken för revisionsanmärkningar. Ange tjänsteomfattningen i siffror i avtalet — det ger revisorn material att pröva komponentindelningen mot. Beräkna redovisningseffekten innan avtalet tecknas, så att den är känd vid beslutstillfället. Stäm av med kommunens revisor i förväg — både klassificeringen och komponentindelningen. Spara kostnadsanalysen som ligger till grund för tjänsteandelen — det är den revisorn vill se.

Den fullständiga genomgången — räntehierarki, komponentindelning enligt idéskriften, exempel på avtalsbilaga om tjänsteomfattning, referensfall Tyresö Aquarena 2024 — ligger i bilagan om finansiell leasing och på hemtag.se.

7. Ekobad — varför fördelen finns

I kapitel 2 spelade Hemtags Ekobad-system en avgörande roll: en 15-procentig entreprenadbesparing som överförs till kommunen via lägre ersättning. Det här kapitlet förklarar varför fördelen finns och vad systemet är.



Hus i hus — den våtbärande klimatzonen avskild från det yttre klimatskalet



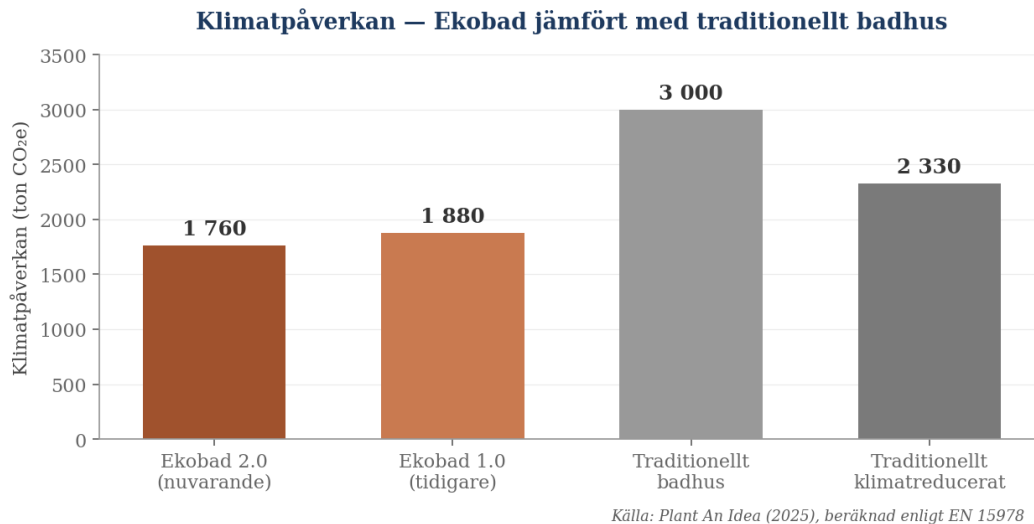
Myrsjö badhus — Ekobad i sin färdiga form

Problemet

Den dominerande tekniska risken i ett badhus är fukt. Klorerad luft, varmt vatten och stora temperaturskillnader mellan inomhus- och utomhusluften skapar förhållanden där fuktig luft tränger genom konstruktionen och bildar vatten på kalla ytor. Många svenska badhus har drabbats av betydande fuktproblem efter 10–20 års drift — i några fall har problemen lett till tidiga totalrenoveringar eller ersättningar.

Lösningen

Ekobad bygger på att den våta delen av badhuset — där bassängerna finns — är fysiskt separerad från det yttre skalet. Det är ett hus i hus. Den våtbärande konstruktionen i ett traditionellt badhus är exponerad mot badklimatet — fukt, klorider, värme — och måste därför byggas i massiv vattenfast betong. När den våtbärande delen i stället skyddas av en buffertzona med torrt rumsklimat finns inte längre den begränsningen. Då kan materialvalet styras av vad som faktiskt fungerar bäst — KL-trä i klimatskärmen, klimatreducerad betong där betong behövs (bjälklag runt bassänger och bottenplatta), stålbadbänkar i stället för platsgjuten betong. Två oberoende konsulter — RISE och Polygon/AK-konsult — har bekräftat att Ekobad är fuktsäkert. Plant An Idea har beräknat koldioxidutsläppen enligt standarden EN 15978: omkring 40 procent lägre än traditionell betongkonstruktion, och cirka 25 procent lägre även mot ett klimatreducerat traditionellt alternativ.



Den ekonomiska konsekvensen

Den ekonomiska fördelen följer av samma princip som klimatfördelen. När den våtbärande konstruktionen inte längre måste byggas i massiv vattenfast betong liknar projektet mer en vanlig byggnation än ett specialiserat badhusprojekt. Det blir enklare och mer förlåtande: kortare byggtid (cirka 18 månader mot 24), mindre material, och lägre krav på specialiserad badhuskompetens. Jämfört med konventionellt badhusbyggande ser vi minst 15 procents lägre kostnad i våra projekt.

Vi har inga marginaler gömda i prisbilden mot kommunen. Hela fördelen förs vidare till en sänkt årsersättning. Det är därför ersättningsnivåerna i våra anbud kan ligga på de nivåer de gör — och det är förutsättningen för att den ekonomiska kalkylen i kapitel 2 ska vända.

Den tekniska genomgången av Ekobad — konstruktionen, fuktforskningen, klimatberäkningarna, och referensfallen Tyresö Aquarena, Järfällabadet och Myrsjö — ligger på hemtag.se under Ekobad och i bilagan om klimatpåverkan.

8. Vidare läsning

Guiden ger orientering. Det fördjupade materialet ligger på hemtag.se — en samlingsplats för det vi och nätverket runtomkring har lärt oss om svenska badhus. Materialet är öppet — också för kommuner som väljer egen regi.

På hemtag.se

Kartläggningen av 48 svenska badhusprojekt 2016–2026 finns sökbar — varje projekt har ett kort med uppgifter och källor, plus en analys av fem återkommande mönster.

Tyresö Aquarena och Järfällabadet redovisas månad för månad med besöksstatistik, ekonomi och drift — så långt det är möjligt med öppna data.

Räkneverktyget i Excel låter kommunen ange antagandena för det egna projektet och jämföra utfallet över tid. Standardvärdena är öppet redovisade och kan justeras. Räkneverktygets fyra särskilt diskutabla parametrar — KPI-utveckling, kostnad efter koncessionsperiodens slut, driftnivå och diskontering — är märkta som sådana och kan testas.

Avtalsutformning, RKR R5, Ekobad och kartläggningen av svenska badhusrenoveringar 2010–2026 har egna fördjupningssidor med tabeller, diagram och referenser.

Bilagor till denna guide

Kommunens ekonomi — en jämförelse. Räkneunderlag som visar SKR-modellen i tre steg och tillämpningen på badhus, plus räkneverktygets metod och förbehåll.

Koncessionsavtal som finansiell leasing enligt RKR R5. Räkneexempel, referensfall Tyresö, och vad kommunen bör säkerställa i upphandlingen.

Utformning av koncessionsavtal för badhus. De tio paragrafområdena jämförda mot fem svenska koncessionsavtal.

Svenska kommunala badhusprojekt 2016–2026. Kartläggningen i tabellform med källhänvisningar per projekt.

Kontakt och dialog

Hemtag tar gärna emot frågor, invändningar och rättelser. Materialet är under utveckling — kartläggningen utökas löpande, räkneverktyget kalibreras mot nya siffror, och bilagorna uppdateras när nya beslut eller rapporter ändrar bilden. Mejladresser och kontaktvägar finns på hemtag.se. Vi tar också emot direkt återkoppling på guiden — den fortsätter att bli bättre när läsare påpekar vad som inte håller.

Källor

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner), Äga eller hyra verksamhetslokaler — strategiska överväganden och kalkylering, 2019.

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner), Ekonomirapport, maj 2026.

Kommuninvest, Att äga eller hyra sina verksamhetslokaler — hur ser kalkylerna ut i kommunsektorn?, fokusrapport av Emelie Värja, 2021.

Riksgälden, OPS — en internationell jämförelse, Riksgäldskommentar 2/2021.

Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning, 4 kap. 7 § och 11 kap. 10 §.

RKR R5 Leasing (2025); RKR Idéskrift Redovisning av leasing- och hyresavtal (2023); KEF, Hyres- och leasingkontrakt enligt RKR R5 (2022).

Tyresö kommun, Årsredovisning 2024.

Nacka kommun, Underlag för jämförelse av anbudet från HemTag med vad en simhall enligt funktionsbeskrivningen skulle innebära ekonomiskt om den byggs och drivs av kommunen själv, 2023.

SP, Badhus och spaanläggningar — fukt och säkerhet i klimatskalet, Sikander & Samuelson 2015.

RISE, Fuktutlåtande Myrsjö badhus.

Plant An Idea, Klimatberäkning Ekobad vs traditionellt badhus, 2025.

Hemtag Fastigheter AB, Kartläggning av 48 svenska kommunala badhusprojekt 2016–2026.

Hemtag Fastigheter AB, Svenska kommunala badhusrenoveringar 2010–2026.